

## 1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi dewasa ini yang semakin pesat membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang mampu bersaing dan memiliki kemampuan atau keahlian supaya tidak terjadi kesenjangan antara keduanya. Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas SDM Indonesia dilakukan dengan mendorong dan menumbuhkan minat belajar masyarakat. Salah satu bentuk nyata yang dilakukan adalah melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan standar kompetensi yang berlaku. Pada era pasar yang sedang berkembang, dunia usaha dan dunia industri mengupayakan nilai tambah terhadap produksinya dengan memanfaatkan teknologi yang semakin canggih, (Maharsi, 2000; Muhammad, 2014). Semua perusahaan ingin meningkatkan produktivitasnya sehingga target yang menjadi tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai. Peningkatan produktifitas perusahaan dengan menggunakan teknologi tinggi pada dunia industri membutuhkan sumber daya manusia yang mumpuni, (Fajaryati, 2012).

Salah satu jalur pendidikan sekolah yang di jadikan alternatif untuk mengatasi kebutuhan sumberdaya manusia yang paham dengan teknologi adalah pendidikan kejuruan. Pendidikan vokasi atau kejuruan merupakan program pendidikan yang mempersiapkan orang-orang untuk memasuki dunia kerja dan dunia industri, baik yang bersifat formal maupun non formal. Pengertian ini mengindikasikan bahwa output yang ingin dicapai dari proses pendidikan di sekolah menengah kejuruan adalah lulusan yang memiliki tingkat keterampilan tertentu sehingga siap memasuki dunia kerja dan dunia industri. (Bambang Ixtiarto & Sutrisno, 2016).

Sekolah menengah kejuruan merupakan sekolah yang berorientasi pada dunia kerja, salah satu tujuannya menyiapkan dan memberikan bekal siap kerja pada siswa sebagai tenaga kerja yang terampil tingkat menengah dengan keahlian yang dimilikinya sesuai persyaratan yang dituntut oleh dunia kerja. Pendidikan kejuruan sebagai pendidikan khusus direncanakan untuk menyiapkan peserta didik memasuki dunia kerja, serta sanggup mengembangkan sikap profesional dibidang kejuruannya. Lulusan pendidikan kejuruan, diharapkan menjadi tenaga produktif yang mampu menciptakan produk unggul yang dapat bersaing di pasar bebas. Mempersiapkan lulusan sekolah sebagai tenaga kerja tingkat menengah yang

diharapkan menjadi tenaga produktif, siap untuk memasuki dunia kerja dan sanggup mengembangkan keahliannya dibidang kejuruannya, (Furi, Handayani, & Maharani, 2018).

Kurikulum yang diterapkan di sekolah kejuruan direncanakan dan dibuat berbeda dengan yang diterapkan pada sekolah menengah umum. Sekolah kejuruan difokuskan untuk melatih peserta didik dengan ketrampilan bidang pekerjaan tertentu, maka materi ajar sistem pembelajaran di sekolah kejuruan lebih ditekankan pada hal-hal yang bersifat praktis.(Amar, Hidayat, & Suherman, 2015; Bambang Ixtiarto & Sutrisno, 2016; Jatmoko, 2013). Orientasi pendidikan kejuruan membawa konsekuensi bahwa pendidikan kejuruan harus selalu dekat dengan dunia kerja. Kedekatan tersebut dalam artian bahwa perencanaan dan penyelenggaraan pendidikan kejuruan harus sesuai dengan kebutuhan dunia kerja, mulai dari kurikulum, hingga penyaluran lulusan, (Fredian, 2017). Sekolah harus mampu memenuhi tuntutan kualitas dan relevansi sehingga luarannya memiliki keunggulan kompetitif dan tetap survive dalam menghadapi persaingan global. Memenuhi harapan tersebut, maka proses pembelajaran bagi siswa sekolah harus berlangsung pada dua tempat, yakni pembelajaran berbasis sekolah di sekolah dan pembelajaran berbasis kerja di industri (Syahrul, 2010).

Menggabungkan pembelajaran di sekolah dan industri maka salah satunya adalah memanfaatkan pembelajaran dengan sistem pembelajaran seperti di industri. *Teaching factory* dapat juga dikatakan sebagai gabungan dari pendekatan pembelajaran berbasis kompetensi dan pembelajaran berbasis produksi. Artinya bahwa suatu proses keahlian atau keterampilan dirancang dan dilaksanakan berdasarkan prosedur dan standar bekerja yang sesungguhnya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan tuntutan pasar/ konsumen. Produk yang dihasilkan dapat berupa barang maupun jasa. *Teaching factory* merupakan pembelajaran berbasis produksi yang dibuat menyerupai kondisi nyata dunia industri yang akan menjadi menjembatani kesenjangan antara sekolah (Kuswanto, 2018). Keberhasilan pelaksanaan *teaching factory* adalah ketika dapat membuat siswa menjadi siap bekerja, memiliki jiwa wirausaha, dan menghasilkan produk yang berkualitas (Permadi, 2017; Wibowo, 2016).

Pelaksanaan *teaching factory* yang merupakan pembelajaran dengan suasana industri akan dapat tercapai bila terdapat hubungan baik serta dukungan dari pihak industri. *Teaching Factory* merupakan suatu jembatan yang memfasilitasi interaksi antara sekolah dengan industri sehingga dapat membuat lulusan terserap di dunia industri dimana lulusan kualifikasi seperti yang diharapkan industri. Penjelasan ini juga menunjukkan bahwa untuk menciptakan keberhasilan dalam *teaching factory* diperlukan dukungan dari industri (Ayu & Rizky, 2018; Chryssolouris, Mavrikios, & Rentzos, 2016; Hidayat M, 2011; Mavrikios, Georgoulis, & Chryssolouris, 2018). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan industri memiliki pengaruh secara positif (searah) terhadap keberhasilan siswa melaksanakan *teaching factory* yaitu dengan sumbangan efektif dukungan industri sebesar 39,2%. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ananda (Setiawan, 2003), dunia usaha/dunia industri cukup berperan dalam membantu proses pembelajaran *teaching factory* karena akan memberikan kesempatan siswa untuk belajar pada kondisi nyata dunia kerja, dimana mereka akan bekerja nantinya. Oleh karena itu, untuk menciptakan suasana yang menyerupai kondisi dunia kerja yang sesungguhnya diperlukan dukungan industri (Ayu & Rizky, 2018; Hidayat M, 2011; Matt, Rauch, & Dallasega, 2014). Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa dengan tingginya dukungan industri yang ada akan berpengaruh terhadap tingginya tingkat keberhasilan siswa dalam melaksanakan *teaching factory*. Begitu pula sebaliknya, rendahnya dukungan industri, maka akan berdampak pada rendahnya tingkat keberhasilan siswa dalam melaksanakan *teaching factory*. Oleh karena itu, untuk membuat tingkat keberhasilan siswa dalam melaksanakan *teaching factory* menjadi tinggi, maka perlu ditingkatkan pula dukungan industri.

Produk dan jasa yang akan dijual adalah hasil dari *teaching factory* maka sekolah membutuhkan sebuah lembaga yang menaungi kegiatan tersebut secara legal formal yang diakui oleh pemerintah. Badan Layanan Umum Daerah adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah atau Unit Kerja pada lembaga di lingkungan pemerintah daerah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Badan Layanan Umum

Daerah adalah untuk peningkatan pelayanan dan efisiensi anggaran sesuai Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah. Badan ini juga merupakan Pola Pengelolaan Keuangan yang diterapkan pada SKPD atau Unit Kerja dengan diberikan fleksibilitas, yaitu berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan daerah pada umumnya.

Badan tersebut jika sudah ada, maka pendanaan sekolah akan terbantu dari usaha penjualan produk dan jasa hasil karya siswa. Partisipasi masyarakat dalam pendidikan berbasis masyarakat adalah dengan berperan serta dalam pengembangan, pelaksanaan kurikulum, dan evaluasi pendidikan, serta manajemen dan pendanaannya sesuai dengan standar nasional pendidikan. Dana penyelenggaraan pendidikan berbasis masyarakat dapat bersumber dari penyelenggara, masyarakat, pemerintah, pemerintah daerah dan atau sumber lain yang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Fironika, 2005; Hapsari, 2015; Sumaryanto, 2014). Secara tidak langsung ketika ada lembaga dan diurus secara profesional layaknya perusahaan, maka secara tidak langsung sekolah akan mendapatkan pemasukan dari proses transaksi, ketika transaksi lancar dan produksi juga lancar, maka ada pemasukan buat sekolah. Pemasukan yang diperoleh dapat dijadikan sebagai pemasukan sekolah, sehingga sekolah ada dapat mandiri secara keuangan tanpa harus tergantung dengan bantuan dari pemerintah atau orang tua siswa.

Sekolah yang memiliki produk-produk unggulan dengan melalui badan layanan umum daerah secara lebih leluasa tanpa melanggar peraturan dapat mengelola barang di *teaching factory*. Selain itu, siswa akan dilatih untuk memproses hasil selayaknya barang di perusahaan. Barang praktik yang dihasilkan tidak lagi menjadi barang hasil praktik saja, akan tetapi juga dapat menjadi barang yang dapat dijualbelikan secara umum karena sudah memenuhi spesifikasi perusahaan. Badan Layanan Umum Daerah di sekolah dibentuk dengan harapan mempunyai dasar yang kuat dalam pengelolaan hasil praktik siswa yang mempunyai nilai jual. Berdasar latar belakang tersebut, maka permasalahan pada

penelitian ini adalah 1) bagaimana pelaksanaan model badan layanan umum daerah berbasis *teaching factory*? 2) bagaimana badan layanan umum daerah berbasis *teaching factory* dapat membuat kemandirian finansial sekolah?

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **2.1 Badan Layanan Umum Daerah**

Badan Layanan Umum diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005. Badan ini adalah instansi di lingkungan Pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas (Rondonuwu & Trisnantoro, 2013; Susandi, Budiarta, & Suprasto, 2017).

Badan ini bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat. Badan yang beroperasi sebagai unit kerja kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah untuk tujuan pemberian layanan umum yang pengelolaannya berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh instansi induk yang bersangkutan. Badan ini merupakan bagian perangkat pencapaian tujuan kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah dan karenanya status hukum tidak terpisah dari kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah sebagai instansi induk (Waluyo, 2011).

Pengertian dan asas yang telah dijelaskan diatas dapat dilihat bahwa ciri karakteristik dari badan ini adalah: 1) berkedudukan sebagai instansi di lingkungan pemerintah; 2) menyediakan barang dan/atau jasa yang dijual kepada masyarakat; 3) tidak mengutamakan mencari keuntungan; 4) didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas; 5) Pejabat pengelola dan pegawai dapat terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan/atau tenaga profesional non-PNS sesuai dengan kebutuhan. Satuan kerja instansi pemerintah dapat diizinkan mengelola keuangan dengan Pola

Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum apabila memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan administrative (Rondonuwu & Trisnantoro, 2013; Santi & Rosita, 2009; Waluyo, 2011).

Adapun syarat untuk menjadi BLUD adalah sekolah harus memiliki legalitas yang jelas, memiliki sarana prasarana yang baik, mampu menghasilkan barang atau jasa yang sesuai keinginan masyarakat. Namun ada syarat lain yang harus dipenuhi sesuai dengan aturan pemerintah yaitu, syarat substansi, syarat teknis, dan syarat administratif. Ketiga persyaratan yang tersebut diatas, persyaratan administratif yang sangat menentukan dapat tidaknya SKPD atau Unit Kerja menerapkan PPK-BLUD. Kepala daerah akan menentukan layak tidaknya sekolah tersebut untuk menjadi PPK-BLUD, sekolah yang belum memenuhi persyaratan maka harus memenuhi persyaratan tersebut, (Juliani, 2018).

Pelaksanaan PPK-BLUD dalam dunia pendidikan baru dimulai pada tahun 2017 pada pendidikan menengah yaitu jenjang sekolah menengah atas dan sekolah menengah kejuruan yang ada di Jawa Timur. Sebagai program awal dalam pelaksanaannya propinsi Jawa Timur menunjuk sebanyak 20 sekolah, 10 sekolah menengah atas dan 10 menengah kejuruan. Sekolah yang ditunjuk oleh propinsi Jawa Timur melalui surat keputusan gubernur Jawa Timur harus memiliki sarana prasarana yang dapat digunakan oleh masyarakat, memiliki unit produksi dan jasa, sehat dalam administrasi keuangan, memiliki produk unggulan sekolah (Sustainable Economic Development through Technical and Vocational Education and Training (SED-TVET) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2016). Penerapan BLUD pada sekolah menengah kejuruan berpedoman pada surat edaran gubernur, dengan memanfaatkan unit produksi dan jasanya pada tiap jurusan serta didukung oleh pembelajaran yang berorientasi pada hasil. Hasil praktik siswa yang sudah sesuai standar industri dapat dipasarkan ke masyarakat umum, atau masyarakat dan industri bias melakukan pemesanan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan. Masyarakat atau industri dapat langsung datang ke sekolah, melakukan proses pemesanan barang, mendiskusikan desain dan harganya, guru bersama siswa melakukan proses produksi, pengecekan kualitas pekerjaan dilakukan oleh kedua belah pihak, jika sudah sesuai maka barang dapat diserahkan dan proses pembayaran

dapat dilakukan melalui manajemen BLUD (Sujirno, Wibawa, Pratama, & Fajar, 2019).

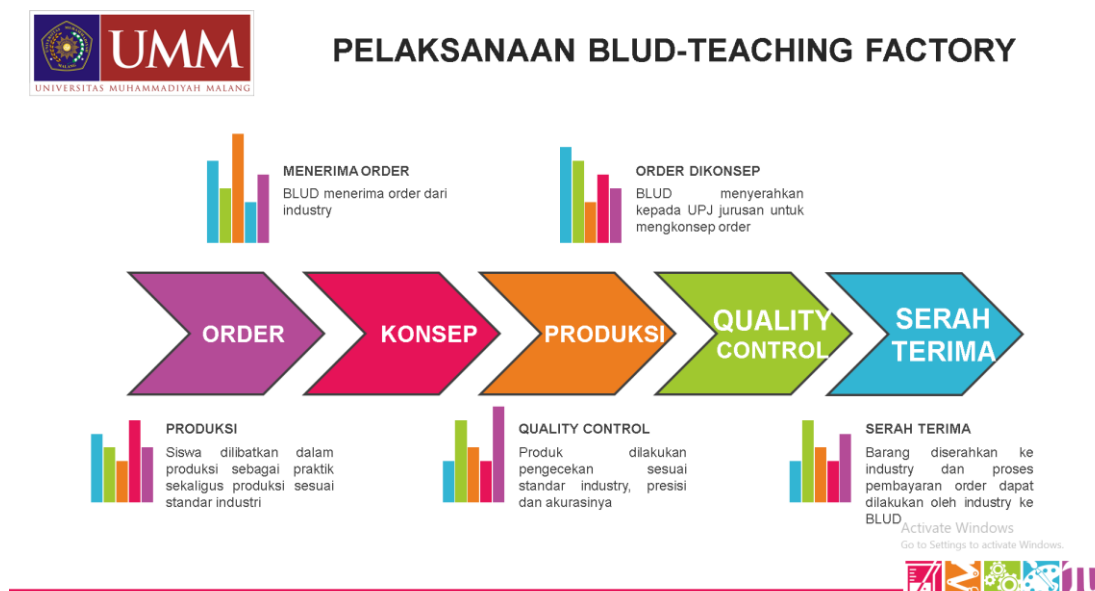
## **2.2 Teaching Factory**

Sekolah menengah kejuruan sesuai dengan tujuannya merupakan lembaga pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik untuk berwirausaha, kuliah dan yang paling utama adalah untuk bekerja. Berdasarkan peraturan yang ada lembaga pendidikan kejuruan yang disebut sekolah menengah kejuruan merupakan lembaga pencetak tenaga kerja terampil, kreatif, mandiri, berilmu dan kompeten sesuai dengan bidang yang ingin dimilikinya (Hamidah, 2012; Kamdi, 2010). Era sekarang sudah memasuki era revolusi industri, dimana intergrasi dunia online dengan produksi sistem otomatisasi yang serba canggih, fenomena ini akan menjadi tantangan bagi dunia sekolah menengah kejuruan. Sekolah menengah kejuruan harus melakukan perubahan kurikulum yang dapat menjawab tantangan tersebut, dengan tujuan untuk meningkatkan profesionalisme, semangat dan etika kerja, disiplin dan karakter sesuai budaya kerja industri (Kamdi, 2010).

*Teaching factory* adalah jenis salah satu model pembelajaran yang memadukan konsep industri dengan sekolah melalui kerjasama dengan harapan lulusan memiliki kompetensi sesuai standar dunia industri. Pembelajaran dengan *teaching factory* diharapkan dapat menghasilkan barang dan jasa hasil praktik siswa sesuai standar industri sehingga dapat dijualbelikan kepada masyarakat umum. Moerdiyanto menjelaskan dalam jurnalnya bahwa yang perlu diperhatikan dalam produksi barang dan jasa adalah jenis produknya, daya beli, siapa pembelinya, mutu produk, model, merk, pelayanannya dan purna jualnya seperti apa (Moerdiyanto, 2007).

Pembelajaran *teaching factory* merupakan perpaduan pembelajaran di negara Jerman yaitu dual system, yaitu perpaduan antara pelatihan berbasis kompetensi dan pendidikan yang berbasis menghasilkan barang atau jasa yang dilaksanakan di sekolah dengan standar industri. Sekolah saat ini masih banyak yang belum mampu menghadirkan industri kecil atau mini industri di sekolah, mendesain pembelajaran yang menyerupai tempat kerja menjadi kesulitan tersendiri bagi sekolah karena terkendala biaya (Siswanto & Triatmoko, 2011). Kepala sekolah harus mampu merencanakan pembelajaran dengan baik dalam proses pembelajaran, kreatif dan

inovatif sesuai dengan keinginan kondisi masyarakat, (Tinus, 2019). Peraturan pemerintah yang menjelaskan tentang sistem pendidikan nasional menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kualitas lulusan program teaching factory merupakan salah satu langkah positif yang dapat dilakukan oleh sekolah untuk mencetak lulusan sesuai dengan kebutuhan industri dan dapat menghasilkan barang dan jasa sesuai kebutuhan pasar. Program teaching factory menurut beberapa pakar pendidikan adalah untuk mencetak lulusan yang terampil, pekerjaan praktik yang layak jual, memiliki etos kerja industri, menjalin hubungan dengan dunia usaha/industri, kreatifitas guru dan siswa terasah, menumbuhkan sikap professional produktif bagi guru dan siswa, melatih jiwa kewirausahaan (Amar et al., 2015; Sudiyanto, Sampurno, & Siswanto, 2014; Sukoco, 2015).



Gambar. 1 Pelaksanaan BLUD – Teaching Factory di SMK

### 2.3 Kemandirian Finansial Sekolah

Otonomi daerah memberikan ruang yang luas bagi pemerintah daerah untuk menciptakan model pendidikan sesuai dengan karakter dan potensi yang ada di daerah tersebut. Daerah dapat merencanakan dan mendesain konsep pendidikan sesuai dengan potensi yang dimiliki, baik potensi sumber daya manusia maupun sumber daya alam sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan agar tidak tertinggal dengan daerah yang lain serta dapat bersaing dengan negara lain. Pemerintah daerah dengan anggaran pendidikan 20 persen dapat memberikan



pendidikan maksimal agar program-program pendidikan yang berkualitas khususnya sekolah menengah kejuruan dapat terwujud (Sugandi, 2011; Tamam, 2018).

Pemerintah daerah yang menerapkan otonomi daerah pada prinsipnya adalah bertujuan untuk memandirikan daerahnya sendiri, dengan merencanakan dan mengelola potensi yang dimilikinya. Sekolah dimasa sekarang sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional harus mampu tumbuh mandiri dan kuat agar tetap bisa eksis dan berbuat lebih banyak lagi bagi pendidikan nasional. Kemandirian sekolah salah satunya dalam bidang finansial. Sekolah tidak bisa selamanya hanya bergantung pada keberadaan bantuan dari pemerintah. Sekolah harus kuat finansial secara mandiri. Ada beberapa strategi yang ditawarkan untuk menjadikan sekolah menjadi lembaga pendidikan mandiri finansial. Strategi pertama yang ditawarkan melalui strategi “Menjual Sekolah”. Melalui strategi ini, sekolah diupayakan untuk mampu menjadikan masyarakat mau berpartisipasi kepada sekolah dengan jalan menjual prestasi dan pembelajaran melalui teknik atau startegi pemasaran. Startegi kedua yang harus diajalkan ialah melalui Badan Layanan Umum hal ini dimaksudkan bahwa sekolah harus mengembangkan unit usaha khusus dengan tujuan untuk menopang kebutuhan ekonomi sekolah (Arifi, 2008; Ikhwan & Romadhon, 2016; Kasman, 2017). Melalui dua startegi ini diharapkan sekolah dapat menjadi lembaga pendidikan bermutu yang memiliki kemandirian secara finansial dan dapat terus bersaing di era pasar bebas dan globalisasi saat ini. Harapanya sekolah mampu berdaya saing dengan dunia luar, mampu mengikuti perkembangan global yang sedang berkembang menuju revolusi indistri 4.0.

Sistem keuangan sekolah menganut sistem keuangan pada umumnya, yaitu pendapatan yang diperoleh digunakan semaksimalnya untuk kepentingan dan kesejahteraan dalam proses penyelenggaraan pendidikan. Manajemen pengelolaan keuangan sekolah harus menganut sistem manajemen sekolah yang baik dan bersih, dimana mulai dari perencanaan, pengelolaan sampai evaluasi penggunaan anggaran yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Manajemen keuangan sekolah yang sehat dan transparan akan menciptakan pelayanan terhadap masyarakat pengguna dunia pendidikan memuaskan sehingga sekolah dapat

berjalan dengan baik sesuai dengan rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah (Jabar, 2017; Ramadhan, 2015).

BLUD SMK memberikan fleksibilitas pada pola pengelolaan keuangan sekolah sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan daerah pada umumnya. Pengelolaan keuangan yang fleksibel meliputi pendapatan sekolah yang dapat langsung digunakan, kemudahan pengelolaan kas, kemudahan pengelolaan utang piutang, kemudahan investasi, kemudahan pengadaan barang dan jasa, dan adanya remunerasi. Pendapatan yang diperoleh sekolah dari penjualan produk dan jasa layanan dapat langsung digunakan untuk belanja sekolah sesuai yang tercantum pada RKA. Sekolah bertanggungjawab untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangannya, setiap bulan SMK melakukan rekonsiliasi keuangan bersama BPKAD Propinsi. Implementasi BLUD berbasis *teaching factory* di SMK juga dapat meningkatkan efisiensi anggaran sekolah, karena semua kegiatan sekolah sudah terencana dan terkontrol dengan baik, (Sujirno et al., 2019).

#### **2.4 Model BLUD Berbasis *Teaching Factory* untuk Kemandirian Finansial**

Lembaga pendidikan dalam pengelolaan keuangan yang sehat dan transparan memang tidak mudah, membutuhkan komitmen bersama antara seluruh pengelola sekolah. Manajemen sekolah yang sehat dan transparan akan menciptakan efisiensi dan efektifitas dalam penggunaan anggaran sesuai dengan perencanaan sekolah. Sekolah harus mulai menerapkan manajemen sekolah yang berbasis kemandirian finansial, dimana semua jenis pendapatan dan pengeluaran keuangan sekolah dapat dipergunakan untuk kepentingan sekolah secara efektif dan efisien serta transparan (Fironika, 2005; Ikhwan & Romadhon, 2016; Jabar, 2017).

Kemandirian sekolah salah satunya dalam bidang finansial. Sekolah tidak bisa selamanya hanya bergantung pada keberadaan bantuan dari pemerintah. Sekolah harus kuat finansial secara mandiri. Ada beberapa strategi yang ditawarkan untuk menjadikan sekolah menjadi lembaga pendidikan mandiri finansial. Strategi pertama yang ditawarkan melalui strategi “Menjual Sekolah”. Melalui strategi ini, sekolah diupayakan untuk mampu menjadikan masyarakat mau berpartisipasi kepada sekolah dengan jalan menjual prestasi dan pembelajaran melalui teknik atau strategi pemasaran. Strategi kedua yang harus dijalankan ialah melalui Badan Layanan Umum Daerah, hal ini dimaksudkan bahwa sekolah harus

mengembangkan unit usaha khusus dengan tujuan untuk menopang kebutuhan ekonomi sekolah (Jabar, 2017; Ramadhan, 2015).

Sekolah menengah kejuruan dengan membentuk badan layanan umum daerah untuk melayani jual-beli produk hasil karya pelajarnya kepada publik, dengan adanya badan tersebut hasil produk- produk siswa sekolah bisa dipasarkan lewat badan ini. Hasil dari penjualan tersebut bisa masuk ke sekolah untuk dikelola dengan membentuk badan ini, sekolah diharapkan tidak perlu lagi meminta modal kepada negara dan melaporkan pendapatannya ke kas negara. Dengan diterapkannya sistem terbaru ini diyakini bisa membantu pembiayaan sekolah itu sendiri, Untuk usaha yang disiapkan pun bisa diarahkan sesuai dengan kompetensi dari masing-masing sekolah kejuruan itu sendiri. Sementara sekolah yang baik untuk diubah menjadi badan layanan umum daerah itu salah satu persyaratannya sudah memiliki workshop atau bengkel (*teaching factory*) (Kasman, 2017; Wibowo, 2015; Zainudin, Suwachid, & Rohman, 2012). Melalui badan layanan ini maka *teaching factory* sekolah akan melatih siswa untuk dapat melakukan proses produksi selayaknya industri. Inovasi yang diciptakan para pelajar sekolah ini tidak hanya menjadi pajangan praktik saja namun produk yang mampu dipasarkan sesuai standar dan kualitas industri/usaha baik secara nasional maupun internasional dengan harga sesuai pasaran yang ada di masyarakat (Fredian, 2017; Jatmoko, 2013; Kurniawan, 2017).

Pengembangan unit bisnis (unit produksi dan jasa) dapat menjadi sarana bagi siswa untuk memasarkan produk yang telah mereka hasilkan selama proses pembelajaran. Kemudian, keuntungan yang diperoleh unit bisnis BLUD SMK dikelola oleh sekolah untuk membiayai program-program sekolah dalam rangka peningkatan pelayanan pendidikan demi kepuasan masyarakat, (Sujirno et al., 2019). Sekolah dengan anggaran yang dimiliki secara mandiri dari hasil usahanya dalam mengelola bisnis di sekolahnya dan dapat mencukupi kebutuhannya sendiri, maka secara tidak langsung sekolah tersebut dapat dikatakan sekolah mandiri. Model-model sekolah seperti ini harus banyak dikembangkan di Indonesia, sehingga pemerintah tidak hanya memberikan bantuan tanpa adanya pengembangan atau kreatifitas sekolah untuk dapat menghasilkan secara finansial.



Gambar. 2 Kemandirian Finansial di Sekolah

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan analisis data deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif artinya data yang diperoleh akan dikumpulkan dan diwujudkan secara langsung dalam bentuk deskripsi atau gambaran tentang suasana atau keadaan objek secara menyeluruh dan apa adanya berupa kata-kata lisan atau tertulis dari orang atau perilaku yang diamati (Moleong, 2010). Jadi, penelitian kualitatif deskriptif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data berupa kata-kata tertulis yang merupakan deskripsi tentang suatu hal. Data-data tersebut diperoleh melalui kegiatan pengamatan di lapangan dan wawancara.

Jenis pendekatan deskriptif kualitatif yang sifatnya menggali obyek diharapkan dapat menghasilkan data menggambarkan dan menjelaskan tentang pelaksanaan kegiatan sekolah yang menerapkan badan layanan umum daerah. Penelitian deskriptif kualitatif dimulai dengan pengamatan di lapangan, pertanyaan penelitian, data dikumpulkan selanjutnya dianalisis dengan tetap melakukan pengamatan agar diperoleh data yang maksimal. Proses pengambilan data dilakukan secara berulang-ulang sehingga pertanyaan-pertanyaan peneliti dapat terjawab dengan baik dan dapat disimpulkan oleh peneliti dengan tepat.

(Moleong, 2010); Sugiyono 2017). Pendekatan penelitian kualitatif menurut Sudjarwo dalam penelitian kualitatif maka peneliti harus berperan aktif bersama dengan obyek yang akan diteliti (Iskandar 2013; Sugiyono 2017).

Hakekat penelitian kualitatif adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya, mendekati atau berinteraksi dengan orang-orang yang berhubungan dengan fokus penelitian dengan tujuan memahami, menggali pandangan dan pengalaman mereka untuk mendapatkan informasi atau data yang diperlukan. (Iskandar 2013; Sugiyono 2017). Penelitian kualitatif percaya bahwa dimana peran peneliti adalah sebagai instrumen kunci dalam mengumpulkan data, dan menafsirkan data. Alat pengumpulan data biasanya menggunakan pengamatan langsung, wawancara, studi dokumen, sedangkan kesahihan dan keterandalan data menggunakan triangulasi dengan menggunakan metode induktif, hasil penelitian kualitatif lebih menekankan kepada makna daripada generalisasi. (Iskandar 2013; Sugiyono 2017).

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini berada di SMK Negeri 5 Surabaya di Jawa Timur yang telah melaksanakan program SMK Badan Layanan Umum Daerah . Peneliti beralasan karena sekolah-sekolah ini sudah melaksanakan beberapa tahun . Model pendidikan yang ada di sekolah tersebut membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian, dimana sekolah dapat memadukan manajemen sekolah dengan manajemen industri.

### **3.3 Subyek dan Obyek Penelitian**

Jenis penelitian kualitatif, maka peneliti dapat menentukan dan mempertimbangkan siapa orang yang cocok sebagai subyek penelitian, dalam penelitian ini peneliti menentukan siapa saja yang dijadikan subyek penelitian ini, yaitu dari ketua pengelola badan layanan umum ,manajer, kepala program keahlian serta peserta didik, bahkan jika diperlukan industri yang bekerjasama dengan sekolah tersebut. Obyek penelitian yang menjadi sasaran yaitu sekolah program propinsi Jawa Timur yang telah menerapkan Badan Layanan Umum Daerah bagi Sekolah.

Menurut pendapat Nawawi bahwa obyek penelitian merupakan suatu benda yang dapat menjadi daya tarik baik berupa sifat, perilaku, kegiatan atau pandangan seseorang (Nawawi, 2012). Data yang akan diambil harapannya dapat menggambarkan kegiatan sekolah yang memiliki badan layanan umum daerah berbasis teaching factory.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data pengamatan, interview atau wawancara dan dokumentasi terhadap sekolah yang menerapkan badan layanan umum daerah. Ketiga teknik yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan berikut ini:

#### **1. Interview atau wawancara**

Wawancara merupakan percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara narasumber dan pewawancara. Teknik ini juga untuk mengkonfirmasi tentang data yang diperoleh dari pengamatan.

#### **2. Pengamatan**

Penelitian ini menggunakan pengamatan atau observasi, pengamatan atau observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian. metode ini digunakan dengan tujuan untuk memudahkan menggambarkan keadaan, kegiatan sekolah, para pelaku dan juga aktivitas yang terjadi dalam proses kegiatan sekolah yang melaksanakan badan layanan umum daerah di SMK di Jawa Timur.

#### **3. Dokumentasi**

Dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film lain dari rekaman yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan dari seseorang penyelidik (Nawawi, 2012). Dalam penelitian ini teknik dokumentasi berfungsi sebagai pelengkap data yang digunakan untuk memperoleh data berupa dokumen-dokumen berupa format strategi implementasi dan perangkat pelaksanaan manajemen sekolah yang melaksanakan program BLUD.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami dan dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Proses analisis data penelitian ini dilakukan sejak sebelum memasuki sekolah, selama di sekolah, dan setelah selesai di sekolah. Analisis data dalam penelitian kualitatif difokuskan selama proses di sekolah adalah model Miles, Huberman dan Saldana, yaitu analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus sampai tuntas dengan interaktif, sehingga datanya sudah jenuh. Berikut langkah-langkah dalam analisis data model Miles, Huberman dan Saldana:

#### 1. Kondensasi Data

Kondensasi data adalah proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi, mengubah catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen dan materi. Proses ini dilakukan dengan cara menyederhanakan data berupa data wawancara, dokumentasi, dan hasil wawancara selama di lapangan sehingga akan diperoleh sebuah kesimpulan.

#### 2. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dengan membuat uraian naratif yang bersifat singkat padat, dan berisi. Fungsi penyajian data adalah untuk memudahkan memahami apa yang ditemukan di lapangan dan dapat digunakan untuk merencanakan kegiatan berikutnya.

#### 3. Penarikan Kesimpulan

Kesimpulan dapat diambil sementara berdasarkan data-data yang sudah ditemukan di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif akan dapat menjawab rumusan masalah, tetapi mungkin juga tidak, karena penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan dapat berkembang sesuai dengan kondisi di lapangan.

### **3.6 Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian berfungsi untuk memperoleh data penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian. Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur tujuan penelitian dengan menghasilkan data kualitatif, dengan maksud apakah instrumen yang digunakan yang memiliki kriteria validitas dan realibitas instrumen (Iskandar, 2013). Penelitian kualitatif dalam dalam mengambil data biasanya menggunakan teknik pengumpulan data yang biasa digunakan dalam dunia pendidikan yaitu menggunakan instrumen, wawancara, observasi, dokumentasi (Iskandar, 2013).

Penelitian dijalankan dengan data yang merupakan tujuan utama yang hendak dikumpulkan dengan menggunakan instrumen. Instrumen penelitian adalah napas dari penelitian. Instrumen penelitian adalah suatu yang penting dan strategis kedudukannya di dalam pelaksanaan penelitian. Instrumen penelitian merupakan komponen yang sangat penting dalam menjalankan sebuah penelitian dalam usaha mendapatkan data. Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam instrumen penelitian digunakan untuk mengukur dan mengumpulkan data empiris sebagai nilai variabel yang diteliti. Untuk menentukan hasil penelitian yang baik adalah tergantung dengan instrumen yang digunakan dalam mengumpulkan data tersebut. Pedoman yang digunakan dalam mengukur variable-variabel yang diteliti yaitu: 1) definisi konseptual; 2) definisi operasional; 3) uji validitas dan reabilitas; 4) analisis instrumen; 5) Revisi (Iskandar, 2013).

### **3.7 Pemeriksaan Keabsahan Data**

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep keahlian (validitas) dan keandalan (reliabilitas) menurut versi positivisme dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria, dan paradigmanya sendiri (Sugiyono, 2017). Adapun untuk memperoleh keabsahan data pada penelitian ini menggunakan teknik sebagai berikut: 1) presistent observation (ketekunan pengamatan), yaitu mengadakan observasi secara terus menerus terhadap objek penelitian untuk memahami gejala lebih mendalam terhadap berbagai aktivitas yang sedang berlangsung di lokasi penelitian; 2) triangulasi, yaitu pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk perbandingan terhadap data. Triangulasi dapat didefinisikan sebagai penggunaan dua atau lebih metode pengumpulan data dalam suatu penelitian; 3) perpanjangan



keikutsertaan, yaitu teknik yang lebih difokuskan pada seberapa lama dan seringnya peneliti datang ke lokasi untuk melakukan pengamatan, untuk memperoleh kedalaman penelitian, observasi dan kedalaman kualitas penggalian data (Sugiyono, 2017). Semakin lama peneliti melakukan pengamatan dan ikut serta, maka semakin valid pula hasil penelitian yang akan dihasilkan.

#### **4. HASIL PENELITIAN**

##### **4.1 Model Badan Layanan Umum Daerah Berbasis *Teaching Factory***

Pelaksanaan Badan Layanan Umum Daerah di SMK ingin menciptakan sistem yang diterapkan oleh unit pelaksana teknis dinas/badan daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan daerah pada umumnya. Selain itu juga ingin lembaga ini dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat tanpa mengutamakan mencari keuntungan, dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. SMK/SMA sejak tahun 2017 sesuai dengan amanat UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah bahwa pengelolaan SMK/SMA dilakukan oleh pemerintah daerah dengan tujuan mendorong, mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat, peningkatan pelayanan, dan peran masyarakat.

Dari hasil wawancara dengan Responden-1 selaku Manager Badan Layanan Umum Daerah yang ada di SMK tentang dasar mengapa SMKN 5 Surabaya ditunjuk sebagai Badan Layanan Umum Daerah dapat dijelaskan bahwa :

“ Sekolah kami ditunjuk menjadi sekolah berbadan layanan umum daerah berdasarkan keputusan gubernur Jawa Timur nomor 188/519/KPTS/013/2017 tentang penetapan SMK negeri pada dinas pendidikan sebagai BLUD, dengan harapan dapat meningkatkan pelayanan, kesejahteraan serta peran masyarakat khususnya dalam dunia pendidikan”.(Responden-1/09-07-2019).

BLUD SMKN 5 Surabaya ditetapkan oleh gubernur Jawa Timur nomor 188/519/KPTS/013/2017 tentang penetapan SMK negeri pada dinas pendidikan sebagai BLUD beroperasi sesuai dengan pola tata kelola seperti yang telah disebutkan dalam Permendagri 79 tahun 2018 yang memuat antara lain struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis dan pengelolaan sumber daya manusia. Pola tata kelola yang dikembangkan tersebut harus

memenuhi prinsip-prinsip tata kelola yang baik atau *good governance* sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan keputusan gubernur maka SMK Negeri 5 Surabaya akan menjadi Badan Layanan Umum Daerah atau yang akrab disebut dengan BLUD dimana satuan kerja perangkat daerah (SKPD) atau unit kerja SKPD di lingkungan pemerintah daerah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan keuntungan, serta melakukan kegiatannya berdasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Untuk kegiatan operasionalnya didapatkan dari APBD dan sebagian lagi dari hasil jasa layanan yang diberikan, sifatnya yaitu *Not Profit Oriented*. SKPD atau Unit SKPD yang sudah menjadi BLUD mayoritas berasal dari dinas kesehatan yaitu RSUD dan puskesmas.

Namun ada syarat-syarat yang harus dipenuhi sebelum sebuah SMK menjadi PPK-BLUD, hal ini sesuai dengan pendapat responden-1 sebagai berikut :

“Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) harus memenuhi beberapa persyaratan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Menteri Dalam. Pemerintah Daerah harus selektif dan obyektif dalam menetapkan SKPD atau Unit Kerja untuk menerapkan PPK-BLUD. Sehingga tidak semua SKPD atau Unit Kerja yang memberikan pelayanan pada masyarakat dapat menerapkan PPK-BLUD. Adapun syarat untuk mejadi BLUD ada 3 yaitu, Persyaratan substantif, Persyaratan teknis, dan Persyaratan administratif.(Responden-1/09/07/2019)”.

Berdasarkan pengamatan peneliti ketika berada di SMK Negeri 5 Surabaya, sekolah ini dengan berbagai fasilitas sarana prasarana yang lengkap mulai dari bengkel, workshop, tempat pelatihan, gedung serba guna, lapangan yang luas, unit produksi yang lengkap, maka layak untuk menjadi BLUD. Hal ini juga dikatakan oleh Responden-2 sebagai berikut :

“SMK yang berstatus BLUD diharapkan dapat melayani jual-beli produk hasil karya pelajarnya kepada publik. Hal ini dapat memicu semangat para pelajar SMK untuk berkompetisi dalam menghasilkan karya-karya terbaiknya dan membawa Indonesia ke kancah internasional melalui produknya”, (Responden-2, 09/07/2019).

SMK Negeri 5 Surabaya sudah lama menerapkan pembelajaran berbasis *teaching factory*, Teaching factory memungkinkan siswa untuk belajar

memproduksi barang yang sesuai dengan disiplin ilmunya. *Teaching Factory* adalah suatu konsep pembelajaran dalam suasana sesungguhnya, sehingga dapat menjembatani kesenjangan kompetensi antara kebutuhan industri dan pengetahuan sekolah. Program *Teaching Factory* (TEFA) merupakan perpaduan pembelajaran yang sudah ada yaitu Competency Based Training (CBT) dan Production Based Training (PBT), dalam pengertiannya bahwa suatu proses keahlian atau keterampilan dirancang dan dilaksanakan berdasarkan prosedur dan standar bekerja yang sesungguhnya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan tuntutan pasar/konsumen. Pembelajaran berbasis produksi dalam paradigma lama hanya mengutamakan kualitas produk barang atau jasa tetapi hasil dari produksi tersebut tidak ada dipakai atau di pasarkan hanya semata-mata untuk menghasilkan nilai dalam proses belajar mengajar.

“Banyak industri yang hanya ingin mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhannya, tapi tidak mau investasi. Jadi, program *teaching factory* ini bisa menjadi jembatan untuk *link and match* antara sekolah dengan dunia industri,” (Responden-1, 09/07/2019).

Hal ini diperkuat oleh responden-2 mengenai konsep pembelajaran berbasis *teaching factory* dan BLUD:

“Menurut informasi yang saya dapat Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) akan mendorong Pemerintah Provinsi Jawa Timur untuk segera menjadikan SMK yang menerapkan *teaching factory* agar segera dijadikan sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Pemerintah Jawa Timur harus melihat bahwa program ini merupakan upaya untuk memperkuat basis kompetensi para lulusan SMK. Melalui *teaching factory* siswa akan dilatih untuk dapat melakukan proses produksi pembelajaran di sekolah layaknya industri”, (Responden-2/09/07/2019).

Sekolah ini memiliki 8 program keahlian, hampir semua program keahlian sudah menjalin kerjasama dengan industri dengan membuat program *teaching factory*. Pada jurusan teknik kendaraan ringan sudah bekerjasama dengan PT. Honda AHASS dalam bidang perbaikan sepeda motor dan penjualan sparepart kendaraan bermotor khusus merk Honda, pada jurusan teknik kendaraan ringan telah bekerjasama dengan bengkel Toyota Auto 2000 dengan membuka jasa pelayanan perbaikan servis berkala mobil merk Toyota, dan pada program keahlian Teknik Tenaga Listrik, program keahlian ini bekerjasama dengan anak perusahaan PLN yaitu PT. Pembangkit Jawa Bali dalam memproduksi panel listrik yang sesuai

dengan standart perusahaan. Semua kurikulum yang digunakan pada jurusan yang menggunakan program Teaching Factory rata-rata sudah 80% sesuai dengan standar industri, hal ini sesuai pendapat responden-3 yang sering mendapatkan pesanan kotak instalasi listrik untuk kebutuhan PLN sebagai berikut :

“Kami sudah terbiasa mendapatkan pesanan dari PLN daalam hal pengadaan panel listrik untuk industri yang sesuai dengan standar perusahaan, dengan model pembelajaran yang berorientasi pada produk maka siswa akan banyak belajar dan termotivasi untuk membuat produk yang sesuai standar perusahaan. Kami sangat diuntungkan dengan model pembelajaran ini, perusahaan juga diuntungkan dengan kualitas bagus tapi harga cukup kompetitif dengan harga pasar”, (Responden-3, 16/07/2019).

Kurikulum sekolah yang berbasis teaching factory merupakan kurikulum yang mensinkronkan anantara kurikulum sekolah yang dari pemerintah dengan standar kerja yang ada di industri, sehingga ada kesamaan konsep ketika siswa melaksanakan praktik di sekolah layaknya di industri. Pendapat ini menurut responden-2 disampaikan sebagai berikut :

“Kurikulum kami 80% sudah kami sinkronkan dengan dunia industri, terutama untuk pembelajaran produktif, sehingga materi pembelajaran yang ada di sekolah dengan materi di indutri hampir sama. Sehingga apa yang dilakukan oleh siswa ketika praktik dengan apa yang dilakukan di industri sama”, (responden-2, 16/07/2019).

Peneliti melihat dokumen kurikulum yang telah dilakukan proses sinkronisasi dengan pihak industri, contoh untuk program TSM dengan PT.AHASS Honda, TKRO dengan Toyota dan Daihatsu, program TITL dengan Pembangkit Jawa Bali (PJB), program permesinan denga PT. Semen Gresik, bahkan sekolah ini juga bekerjasama dengan China. Kerjasama denga China juga bagian dari pengembangan program teaching factory yang berskala internatsional, adapapun bentuk kerjasama adalah perakitan sepeda motor listrik. Komponen sepeda motor listrik didatangkan dari China, siswa yang sudah dilatih oleh industri diterjunkan untuk melakukan proses perakitan. Hasil praktik siswa berupa sepeda motor listrik selanjutnya dijual kepada masyarakat umum, hasil keuntungan dari penjualan produk akan dibagi sesuai dengan kesepakatan atau MOU. Sekolah sangat diuntungkan dengan adanya program ini, siswa dapat pembelajaran baru, sekolah secara finansial juga diuntungkan. Hal yang sama juga disampaikan oleh responden-4 dengan sistem *teaching factory* maka hasil produk siswa dapat dijual

kepada industri dengan nilai jual yang lebih murah dari harga pasar dengan tetap memperhatikan kualitas dan standar perusahaan.

“Pada program keahlian kami di teknik permesinan sering mendapatkan pesanan barang dari perusahaan seperti PT.Semen Gresik, PT. Unilever Tbk dan UMKM di Jawa Timur, mereka percaya kepada kami karena kualitas barang yang dihasilkan oleh siswa-siswa SMK Negeri 5 Surabaya sudah memenuhi standar perusahaan”, Responden-4, 16/07/2019).

SMK dengan memiliki badan hukum, hubungan SMK dengan industri bisa terbalik. SMK nantinya tidak lagi mengandalkan industri, melainkan industri yang membutuhkan SMK. Selain itu, sekolah akan terus dituntut kreatif bila jadi BLUD, banyak karya- karya atau produk siswa SMK yang sudah layak dipatenkan dan bisa diproduksi secara masal. Sehingga adanya pembentukan BLUD dianggap penting bagi SMK yang telah mampu mengembangkan dan mengkonsep sekolahnya berbasis *teaching factory*. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti selama di SMK Negeri 5 Kota Surabaya, maka sekolah ini dengan berbagai persyaratan yang sudah ditentukan dan fasilitas yang dimiliki memang layak menerapkan SMK BLUD berbasis *teaching factory*.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan pengecekan dokumentasi di sekolah ini, maka proses BLUD-Teaching Factory sekolah ini adalah berdasarkan surat gubernur Jawa Timur yang menunjuk beberapa SMK dan SMA di Jawa Timur untuk menjadi BLUD dengan persyaratan yang telah ditetapkan salah satunya adalah sekolah ini telah bekerjasama dengan industri, melaksanakan program pembelajaran berbasis praktik industri atau *teaching factory*, menghasilkan produk barang atau jasa yang dihasilkan sudah sesuai dengan standar industri berdasarkan *quality control* dari industri, produk sudah diakui oleh masyarakat dan industri, dan sekolah sudah menyerahkan barang atau jasa kepada industri atau masyarakat sesuai dengan perjanjian dengan melakukan proses transaksi keuangan sesuai dengan kesepakatan kepada manajemen BLUD. Manajemen BLUD akan melakukan proses pelaporan keuangan yang bias dipertanggungjawabkan sesuai kaidah dan aturan badan layanan umum daerah propinsi Jawa Timur.

#### **4.2 Kebijakan Badan Layanan Umum Daerah Berbasis *Teaching Factory* Dapat Membuat Kemandirian Finansial Sekolah.**

Kemampuan siswa-siswi untuk menghasilkan karya itu merupakan hasil dari metode belajar *teaching factory* yang diterapkan di SMK. *Teaching factory* merupakan sebuah konsep pembelajaran yang berorientasi pada produksi dan bisnis untuk menjawab tantangan perkembangan industri saat ini dan nanti. *Teaching factory* adalah model pembelajaran yang membawa suasana industri ke sekolah sehingga sekolah bisa menghasilkan produk berkualitas industri. Dengan proses pembelajaran *teaching factory*, siswa dapat belajar dan menguasai keahlian atau keterampilan yang dilaksanakan berdasarkan prosedur dan standar kerja industri sesungguhnya. Bukan hanya itu, produk-produk yang dibuat para siswa sebagai proses belajar pun bisa dipasarkan ke masyarakat sehingga hasilnya dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan biaya operasional sekolah. Konsep pembelajaran *teaching factory* sejatinya menggabungkan teori dengan praktik kerja yang dapat menghasilkan suatu produk atau jasa berdasarkan pesanan nyata konsumen.

“Dulu pernah ada istilah *production unit*, kami minta sekolah untuk memproduksi yang hasilnya ditawarkan ke masyarakat. Lambat laun konsep tersebut diarahkan untuk fokus pada *teaching factory*. Melalui metode inilah produk buatan siswa merupakan hasil proses pembelajaran yang sesuai dengan kurikulum. Misalnya, siswa jurusan permesinan akan menghasilkan produk komponen permesinan. Industri yang memesan produk akan melakukan pendampingan dan pelatihan kepada siswa dan guru, *teaching factory* merupakan salah satu jawaban terhadap kesenjangan yang selama ini terjadi antara proses belajar siswa dengan kebutuhan industri”, (responden-4, 23/07/2019).

Pembelajaran kejuruan melalui *teaching factory* juga dianggap mampu meningkatkan kualitas hasil pembelajaran, dari sekadar membekali kompetensi (*competency based training*) menuju ke pembelajaran yang membekali kemampuan memproduksi barang/jasa (*production based training*).

"Barang yang dihasilkan oleh siswa tidak lagi menjadi produk hasil praktik saja, tetapi juga menjadi barang yang dapat dipasarkan secara umum karena memenuhi standar industri," (responden-3, 23/07/2019).

Sealain itu pendapat yang hamper sama juga disampaikan oleh responden-5 tentang produk karya siswa sebagai berikut :

“SMK kami sudah menerima bantuan program revitalisasi SMK dari pemerintah maka kami terdorong untuk menjadi Badan Layanan Umum Daerah, agar nantinya produk yang dihasilkan dapat dijual kepada industri, hasil penjualan produk dapat digunakan untuk pemeliharaan dan pengembangan sekolah”, (responden-5, 30/07/2019).

Pendapat lain dari responden-6 mengenai hasil penjualan produk dari para siswa sebagai berikut :

“Pemerintah telah mendorong Sekolah Menengah Kejuruan agar mengubah status menjadi Badan Layanan Umum Daerah. Dengan menjadi BLUD, SMK bisa melayani jual beli produk hasil karya pelajarnya kepada publik. Jadi, SMK menjadi tidak perlu lagi meminta modal kepada negara dan melaporkan pendapatannya ke kas negara”, (responden-6, 09/08/2019).

Hasil praktik siswa yang sudah berstandar industri dan dibawah pengawasan pihak industri melalui guru praktik yang sudah dilatih oleh perusahaan, maka kualitas hasil praktik bisa dikatakan sesuai standart industri sehingga dapat dijual oleh sekolah ke industri. Hasil penjualan nantinya akan dicatat dalam buku kas penerimaan BLUD sebagai pertanggungjawaban sekolah kepada pemerintah daerah. Hal ini juga disampaikan oleh responden-7 :

“Kakomli setiap bulannya menyampaikan laporan barang dan keuangannya kepada manager BLUD mengenai hasil praktik siswa yang sudah terjual kepada industri atau masyarakat yang memesan barang, spartpart atau mesin. Hasil penjualan tersebut nantinya akan dicatat dalam buku kas penerimaan yang nantinya akan diakumulasi pada akhir tahun”, (responden-7, 09/08/2019).

Pengamatan peneliti melihat laporan keuangan bendahara penerimaan BLUD SMK Negeri 5 sangat bagus dan rapi, begitu juga pada laporan bendehara pengeluaran. Sistem ini sudah berjalan sejak tahun 2017, sehingga sekolah tidak perlu lagi kesulitan dalam pengadaan barang dan bahan praktik siswa selama proses pembelajaran. Karena sekolah dapat melakukan pengadaan barang dan bahan dari hasil penjualan produk praktik siswa yang kualitasnya sudah sesuai dengan standar perusahaan.

“Dengan sistem seperti ini, maka sekolah kami dapat menghidupi pembiayaan sekolah dengan mandiri, fleksibel dan tidak sulit serta tidak takut untuk menjual produk hasil praktik siswa kepada industri atau masyarakat. Hasil penjualan nanti dikurangi biaya produksi dan jasa akan terlihat berapa keuntungan yang diperoleh sekolah, dari hasil keuntungan itulah yang dapat

membuat sekolah mandiri tanpa harus mengharap bantuan dari pemerintah”,(responden-2, 16/08/2019).

Hal sama juga disampaikan oleh responden-1 sebagai bentuk penegasan mengenai pengelolaan keuangan dan penyusunan atau perencanaan penganggaran, setiap bulan manajemen BLUD melakukan proses sinkronisasi dengan badan keuangan yang ada di propinsi Jawa Timur. Harapannya program ini dapat terlaksana dengan transparan, akuntabilitasnya bagus dan efektif serta efisien dalam penggunaannya :

“Terletak kepada pengelolaan keuangan yang mandiri, maksudnya adalah pendapatan operasional tidak lagi disetor ke daerah, namun dikelola sendiri dengan catatan sudah adanya regulasi mengenai PPK BLU/BLUD. Fleksibilitas badan layanan umum ini juga membebaskan mengenai penggunaan biayanya selama tidak melebihi pagu yang ditetapkan di dalam RKA BLUD, (responden-1, 16/08/2019).

Peneliti melihat pembukuan serta perencanaan anggaran yang dilakukan pada awal program memang belum menghasilkan untung terlalu banyak, tapi pada tahun berikutnya sudah dapat terlihat keuntungan yang diperoleh oleh sekolah. Sistem seperti ini sudah selayaknya dikembangkan pada sekolah-sekolah yang sudah memiliki sistem pembelajaran *teaching factory*, sehingga hasil praktik siswa dengan standar kualitas industri dapat dijual belikan kepada industri atau masyarakat umum. Hasil penjualan itulah yang akan dapat menghidupi kebutuhan manajemen sekolah yang tanpa harus takut untuk mengembalikan kepada kas negara, sistem ini akan membuat sekolah berkembang pesat dengan modal kemandirian.

“BLUD berbasis *teaching factory* yang sudah kami jalankan beberapa tahun ini sudah terasa hasilnya, Alhamdulillah setiap tahun kami dapat memenuhi kebutuhan barang dan bahan praktik tanpa kesulitan, karena dari hasil penjualan secara finansial telah mencukupi kebutuhan kami di sekolah. Bahkan hasil keuntungan dapat kami bagikan kepada seluruh warga SMK Negeri 5 Surabaya, walaupun tidak banyak”, (responden-1, 16/08/2019).

Model BLUD yang berbasis *teaching factory* di SMK Negeri 5 Surabaya sudah sesuai tujuan yaitu untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat dan mandiri.



Peneliti telah melihat, mengamati, mendokumentasikan dan melakukan dialog dengan beberapa responden, peneliti menemukan bahwa kebijakan program ini adalah sekolah dengan melaksanakan BLUD-*Teaching Factory* dapat membuat kemandirian sekolah. Barang atau jasa yang dihasilkan melalui praktik siswa dengan standar dan *quality control industri* ternyata diminati oleh industri itu sendiri dan masyarakat umum. Barang atau jasa yang dihasilkan juga sudah dipesan oleh industri dan dipasarkan kepada masyarakat dengan kaidah transaksi jual beli seperti pada umumnya, hasil penjualan produk atau jasa selanjutnya akan dicatat dalam buku kas keuangan BLUD. Setelah dikurangi dengan biaya produksi dan jasa yang telah dilakukan oleh unit produksi dan jasa, maka BLUD akan mengetahui berapa keuntungan yang diperoleh. Keuntungan yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan peningkatan mutu dan kesejahteraan pegawai sekolah, sehingga kemandirian finansial sekolah dapat terlaksana tanpa tergantung terhadap pemerintah.

## 5. PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan BLUD di SMK Negeri 5 Surabaya sudah berjalan dengan baik dan sekolah ini merupakan sekolah yang telah menjalankan BLUD terbaik di Jawa Timur untuk bidang Teknik Rekayasa. BLUD SMKN 5 Surabaya ditetapkan oleh gubernur Jawa Timur nomor 188/519/KPTS/013/2017 tentang penetapan SMK negeri pada dinas pendidikan sebagai BLUD beroperasi sesuai dengan pola tata kelola seperti yang telah disebutkan dalam Permendagri 79 tahun 2018 yang memuat antara lain struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis dan pengelolaan sumber daya manusia. Pola tata kelola yang dikembangkan tersebut harus memenuhi prinsip-prinsip tata kelola yang baik atau *good governance* sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan keputusan gubernur maka SMK Negeri 5 Surabaya telah menjadi Badan Layanan Umum Daerah atau yang akrab disebut dengan BLUD dimana satuan kerja perangkat daerah (SKPD) atau unit kerja SKPD di lingkungan pemerintah daerah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan

keuntungan, serta melakukan kegiatannya berdasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Untuk kegiatan operasionalnya didapatkan dari APBD dan sebagian lagi dari hasil jasa layanan yang diberikan, sifatnya yaitu *Not Profit Oriented*.

BLUD dipadukan dengan ciri khas pembelajaran yang ada di SMK yaitu *teaching factory* maka akan menghasilkan sebuah konsep pembelajaran yang menghasilkan produk siswa dan dapat dijual kepada industri tanpa harus takut mengembalikan ke kas negara dari hasil penjualan produknya. Model BLUD yang berbasis *teaching factory* di SMK Negeri 5 Surabaya sudah sesuai tujuan yaitu untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat dan mandiri. Konsep ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dhita Ayu Pratami, Taufikkurohman, dan Djoko Supatmoko yang menjelaskan kinerja sebelum dan setelah BLUD mengalami peningkatan, kinerja keuangan meningkat dan melampaui target dan kinerja nonkeuangan sebagian besar telah mencapai target yang ditetapkan (Pratami, Taufikkurohman, & Supatmoko, 2014). Perpaduan praktik siswa dengan standar industri serta pengawasan yang dilakukan oleh guru yang telah dilatih oleh industri maka kualitas produk yang dihasilkan oleh siswa sudah berstandar industri juga.

Hasil praktik siswa yang selama ini hanya dijadikan pajangan di sekolah, maka sekarang sekolah sudah dapat melakukan proses jual beli kepada pemesan, karena konsep dari *teaching factory* adalah model *teaching factory* ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi produktif siswa SMK dengan menggunakan enam langkah dari satu siklus model ini, yaitu menerima pemberi order, menganalisa, order, menyatakan kesiapan mengerjakan order, mengerjakan order, melakukan quality control, dan menyerahkan order pelaksanaan langkah-langkah tersebut akan memberikan dampak efektif untuk meningkatkan kompetensi produktif siswa SMK. Ditambah lagi kurikulum yang ada di sekolah ini hampir 80% sudah disinkronkan dengan dunia industri, sehingga pembelajaran yang ada di sekolah hampir sama dengan praktik kerja yang ada di industri. Pendapat sama juga dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Dyah Ayu dan Fladya Rizky (Ayu

& Rizky, 2018) bahwa hasil penelitiannya menunjukkan sebagai berikut: (1) ada pengaruh pola pembelajaran, dukungan industri, dan keterlibatan dalam manajemen UPJ secara simultan terhadap keberhasilan siswa dalam mengikuti program *teaching factory* yaitu dengan nilai sumbangan sebesar 65,6%; (2) ada pengaruh pola pembelajaran terhadap keberhasilan siswa dalam mengikuti program *teaching factory*; (3) ada pengaruh dukungan industri terhadap keberhasilan siswa dalam mengikuti program *teaching factory*; (4) ada pengaruh keterlibatan dalam manajemen unit produksi & jasa terhadap keberhasilan siswa dalam mengikuti program *teaching factory*. Variabel yang memiliki pengaruh tertinggi adalah keterlibatan dalam manajemen unit produksi & jasa yaitu dengan sumbangan sebesar 32,4%.

SMK Negeri 5 sudah menerima bantuan program revitalisasi SMK dari pemerintah maka terdorong untuk menjadi Badan Layanan Umum Daerah yang mampu menghasilkan produk berkualitas sesuai dengan standar industri. Agar nantinya produk yang dihasilkan dapat dijual kepada industri, hasil penjualan produk dapat digunakan untuk pemeliharaan dan pengembangan sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian SMK Negeri 5 Surabaya produk dan jasa yang dihasilkan oleh siswa dengan standar industri sudah banyak yang terjual atau dimanfaatkan oleh industri dan masyarakat. Konsep produk dan jasa yang layak jual sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Noor Fitrihana untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan maka tuntutan pembelajaran di SMK saat ini adalah menghasilkan karya produk kreatif yang layak jual (Fitrihana, 2018). Dengan sistem seperti ini, maka sekolah dapat menghidupi pembiayaan sekolah dengan mandiri, fleksibel dan tidak sulit serta tidak takut untuk menjual produk hasil praktik siswa kepada industri atau masyarakat. Hasil penjualan nanti dikurangi biaya produksi dan jasa akan terlihat berapa keuntungan yang diperoleh sekolah, dari hasil keuntungan itulah yang dapat membuat sekolah mandiri tanpa harus mengharap bantuan dari pemerintah. Manajemen keuangan sekolah yang dilakukan oleh tim bendahara BLUD dilakukan secara mandiri, pengelolaan keuangan yang mandiri, maksudnya adalah pendapatan operasional tidak lagi disetor ke daerah, namun dikelola sendiri dengan catatan sudah adanya regulasi mengenai PPK BLU/BLUD. Fleksibilitas badan layanan umum ini juga

membebaskan mengenai penggunaan biayanya selama tidak melebihi pagu yang ditetapkan di dalam RKA BLUD.

Harapannya, dengan BLUD, sekolah bisa menjadi lebih mandiri. Beban pemerintah pun bisa berkurang. Melalui skema BLUD, sekolah bisa mengeksplorasi berbagai potensi di sekolah. Sekolah juga mendapatkan pemasukan pendapatan yang selanjutnya bisa digunakan untuk mengelola sekolah secara menyeluruh, uangnya bisa untuk meningkatkan kesejahteraan pihak sekolah, bayar GTT, kebutuhan praktik siswa dan operasional sekolah. Konsep tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kementrian Pendidikan dan Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH tahun 2016 yaitu pengelolaan BLUD tersebut memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktik bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan daerah pada umumnya (Sustainable Economic Development through Technical and Vocational Education and Training (SED-TVET) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2016)

Model BLUD yang berbasis *teaching factory* di SMK Negeri 5 Surabaya sudah sesuai tujuan yaitu untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat dan mandiri.

## **6. Kesimpulan dan Saran**

### **6.1 Kesimpulan**

Temuan dari hasil penelitian dan analisa yang dilakukan peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan Model Badan Layanan Umum Daerah berbasis *teaching factory* menuju kemandirian finansial sekolah sebagai berikut :

- a. Penetapan SMK Negeri 5 Surabaya berdasarkan keputusan gubernur Jawa Timur nomor 188/519/KPTS/013/2017 sebagai BLUD sudah sangat tepat, karena sekolah telah menerapkan model pembelajaran berbasis *teaching factory*, pembelajaran yang berbasis pada hasil produk dan jasa, produk atau jasa dipesen oleh masyarakat atau industri, selanjutnya jurusan bersama siswa melakukan

produksi dengan standar kualitas industri, setelah itu barang diserahkan dan transaksi keuangan diserahkan kepada manajemen BLUD.

- b. Model BLUD yang berbasis *teaching factory* di SMK Negeri 5 Surabaya sudah sesuai tujuan yaitu untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat dan mandiri. Hasil penjualan nanti dikurangi biaya produksi dan jasa akan terlihat berapa keuntungan yang diperoleh sekolah, dari hasil keuntungan itulah yang dapat membuat sekolah mandiri tanpa harus mengharap bantuan dari pemerintah. Sekolah juga mendapatkan pemasukan pendapatan yang selanjutnya bisa digunakan untuk mengelola sekolah secara menyeluruh, uangnya bisa untuk meningkatkan kesejahteraan pihak sekolah, bayar GTT, kebutuhan praktik siswa dan operasional sekolah.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan bahwa analisis pengumpulan data dapat dijadikan masukan bagi pemerhati pendidikan untuk segera menindaklanjuti antara lain :

- a. Pelaksanaan *teaching factory* harus benar-benar dilaksanakan dengan sungguh-sungguh dengan pengawasan dari Dinas Pendidikan propinsi Jawa Timur, tidak hanya menerapkan *teaching factory* kemudian melakukan kerjasama dengan industri, namun kualitas produk dan jasanya tidak sesuai dengan standar industri, justru hanya terkesan untuk memenuhi dokumen sekolah jika sudah bekerjasama dengan industri.
- b. Penetapan harga produk dan jasa yang perlu dilakukan pendampingan oleh dinas terkait, hal ini terkait dengan sumber daya manusia yang dapat menganalisis penghitungan biaya produksi dan jasa yang ditentukan oleh sekolah, sekolah masih menentukan harga dibawah pasaran yang ada.
- c. Profesionalisme pengelolaan BLUD harus terus ditingkatkan, masih banyak guru yang terlibat secara penuh dalam manajemen BLUD. Seharusnya sekolah dapat melakukan rekrutmen tenaga-tenaga yang ahli dalam bidangnya untuk

membantu proses manajerial dan produksi, sehingga tugas utama guru tidak ditinggalkan.

- d. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang pengelolaan BLUD SMK dari segi efektif dan efisiensi pengelolaan yang dilakukan oleh sekolah (guru) jika dibandingkan dengan tenaga professional atau gabungan guru dan tenaga professional.

## Daftar Rujukan

- Amar, A. F., Hidayat, D., & Suherman, A. (2015). Penerapan Model Pembelajaran Teaching Factory 6 Langkah (Model Tf-6M) Untuk Meningkatkan Motivasi Berprestasi Siswa di SMK. *Journal of Mechanical Engineering Education*, 2(2), 189–198.
- Arifi, A. (2008). Anggaran Pendidikan dan Mutu Pendidikan (Respon Kebijakan Anggaran Pendidikan 20% dari APBN bagi Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah). *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, V(1), 111–127.
- Ayu, D., & Rizky, F. (2018). Pengaruh Dukungan Industri terhadap Keberhasilan Siswa Melaksanakan Teaching Factory. *Jurnal Pendidikan*, 3(2012), 799–805.
- Bambang Ixtiarto, & Sutrisno, B. (2016). Kemitraan Sekolah Menengah Kejuruan Dengan Dunia Usaha Dan Dunia Industri. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 26(1), 57–96. <https://doi.org/10.1016/j.jmatprotec.2009.09.011>
- Chrysosolouris, G., Mavrikios, D., & Rentzos, L. (2016). The Teaching Factory: A Manufacturing Education Paradigm. In *Procedia CIRP* (Vol. 57, pp. 44–48). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.11.009>
- Fajaryati, N. (2012). Evaluasi Pelaksanaan Teaching Factory SMK di Surakarta. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2(3), 325–337.
- Fironika, R. (2005). Pembiayaan Pendidikan di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 12, 43–65.
- Fitrihana, N. (2018). Rancangan Pembelajaran Teaching Factory Di SMK Tata Busana. *HEJ (Home Economics Journal)*, 2(2), 56–64.
- Fredian, O. D. (2017). Manajemen Kerjasama SMK Jurusan Seni Musik dengan Dunia Usaha / Dunia Industri dalam Meningkatkan Prospek Kerja Lulusan di SMKN 12 Surabaya Manajemen Kerjasama SMK Jurusan Seni Musik dengan Dunia Usaha / Dunia Industri dalam Meningkatkan Prospek Kerja Lul. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Universitas Negeri Surabaya*, 1.
- Furi, L., Handayani, S., & Maharani, S. (2018). Eksperimen Model Pembelajaran Project Based Learning Dan Project Based Learning Terintegrasi STEM Untuk Meningkatkan Hasil Belajar Dan Kreativitas Siswa Pada Kompetensi Dasar Teknologi Pengolahan Susu. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 35.
- Hamidah, S. (2012). Model Pembelajaran Soft Skills Terintegrasi Soft-Skills Integrated Learning Model for Vocational High School Students of Home Economics Education. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 2 No. 1, 53–62.
- Hapsari, A. V. (2015). Analisis Biaya Satuan Pendidikan di SMK Negeri 1 Jogonalan Tahun Ajaran 2014/2015. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*,

- XIII(1), 27–34.
- Hidayat M, D. (2011). Model Pembelajaran Teaching Factory Untuk Meningkatkan Kompetensi Siswa Dalam Mata Pelajaran Produktif. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 17(4)(229), 270–278.
- Ikhwan, S., & Romadhon, A. (2016). Kemandirian Finansial Lembaga Pendidikan Melalui Entrepreneurship Dan Partnership. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 270–275.
- Iskandar. (2013). *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial*. Jakarta : Referensi.
- Jabar, C. S. A. (2017). Menjadi Sekolah Yang Mandiri. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2.
- Jatmoko, D. (2013). Relevansi Kurikulum SMK Kompetensi Keahlian Teknik Kendaraan Ringan Terhadap Kebutuhan Dunia Industri di Kabupaten Sleman. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 3(1), 1–13. <https://doi.org/10.21831/jpv.v3i1.1572>
- Juliani, H. (2018). Eksistensi Badan Layanan Umum Sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik. *Administrative Law & Governance Journal*, 1(1), 47–61.
- Kamdi, W. (2010). Implementasi Project-Based Learning di Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 17(April), 98–110.
- Kasman, T. (2017). *Tata Kelola Pelaksanaan Teaching Factory*.
- Kurniawan, R. (2017). Pengaruh Penerapan Model Pembelajaran Teaching Factory 6 Langkah (Tf-6M) Dan Prestasi Belajar Kewirausahaan Terhadap Minat Wirausaha. *Innovation of Vocational Technology Education*, 10(1), 57–66. <https://doi.org/10.17509/invotec.v10i1.5092>
- Kuswanto, A. S. (2018). Peningkatan Menggunakan Metode Project Based Learning Di Smk. *Jurnal Pendidikan Teknik Otomotif*, 12(01), 21–23.
- Maharsi, S. (2000). Pengaruh Perkembangan Teknologi Informasi Terhadap Bidang Akuntansi Manajemen. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 2(2), 127–137. <https://doi.org/10.9744/jak.2.2.pp.127-137>
- Matt, D. T., Rauch, E., & Dallasega, P. (2014). Mini-Factory – A Learning Factory Concept For Students And Small And Medium Sized Enterprises. In *Procedia CIRP* (Vol. 17, pp. 178–183). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.057>
- Mavrikios, D., Georgoulas, K., & Chrysosolouris, G. (2018). The Teaching Factory Paradigm: Developments and Outlook. *Procedia Manufacturing*, 23(2017), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.04.029>
- Moerdiyanto. (2007). Manajemen Sekolah Indonesia Yang Efektif Melalui Penerapan Total Quality Management. *IMEC 2007 Proceedings , Bayview Beach Resort, Penang, Malaysia*, (June), 22–24.
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung. <https://doi.org/10.1192/bjp.205.1.76a>
- Muhammad, H. (2014). Grand Design Pengembangan Teaching Factory dan Techopark di SMK. *Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 6, 36–47.
- Nawawi, I. (2012). *Metoda Penelitian Kualitatif*. CV Dwiputra Pustaka Jaya, Jakarta. Retrieved from <http://staffnew.uny.ac.id/upload/132232818/pendidikan/Analisis+Kuantitatif.pdf>
- Permadi, H. (2017). Pengembangan Model Pembelajaran Kooperatif, (September), 409–423.
- Pratami, D. A., Taufikkurohman, & Supatmoko, D. (2014). Evaluasi Kinerja

- Rumah Sakit Daerah Kalisat Sebelum dan Sesudah Badan Layanan Umum Daerah ( BLUD ) ( Performance Evaluation Of Kalisat Regional Hospital Before And After Being The Public Service Board ). *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*, 07.
- Ramadhan, M. A. (2015). Pengembangan Sumber Dana Sekolah Pada Sekolah Menengah Kejuruan Developing the Source of School Funds in. *Jurnal Pendidikan Vokasi*, 5(3), 340–351.
- Rondonuwu, J., & Trisnantoro, L. (2013). Manajemen Perubahan Di Lembaga Pemerintah: PPK-BLUD di Rumah Sakit Jiwa Provinsi NTB. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 02(04), 163–170.
- Santi, E., & Rosita, I. (2009). Implementasi dan Kendala Penerapan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU). *Akuntansi Dan Manajemen*, 4, 41–54.
- Setiawan, A. (2003). Pengelolaan Pembiayaan Pendidikan Di SMK Pancasila 1 Wonogiri. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 3(1), 234–242.
- Siswanto, I., & Triatmoko. (2011). Pelaksanaan Teaching Factory Untuk Meningkatkan Kompetensi dan Jiwa kewirausahaan Siswa Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Pendidikan Teknologi*, 396–404.
- Sudiyanto, Sampurno, Y. G., & Siswanto, I. (2014). Teaching Factory di SMK ST. Mikael Surakarta. *Jurnal Tanaman Vokasi*, 2, 9–19.
- Sugandi, M. (2011). Pola Pendanaan Penyelenggaraan Pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Program Studi Keahlian Teknik Bangunan. *Teknologi Dan Kejuruan*, 34(2), 129–140. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17977/tk.v34i2.3026>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Penelitian*. <https://doi.org/10.1021/ol7029646>
- Sujirno, Wibawa, E. A., Pratama, G. N. I. P., & Fajar, M. A. (2019). *Panduan Tata kelola BLUD SMK Berbasis Good School Governance*. Direktorat Pembinaan Sekolah Menengah Kejuruan Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI Komplek.
- Sukoco, G. S. (2015). Pengembangan Model Teaching Factory Di Bengkulu. *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan*, 22, 467–483.
- Sumaryanto, T. (2014). Analisis Pembiayaan Pendidikan SMK. *Jurnal Riptek*, 8(2), 23–34.
- Susandi, N. T., Budiarta, K., & Suprasto, H. B. (2017). Kinerja Keuangan dan Efisiensi Proses Internal Sebelum dan Sesudah Penerapan PPK-BLUD pada RSUD Kab.Klungkung. *Jurnal Bisnis Universitas Udayana*, 6, 1701–1730.
- Sustainable Economic Development through Technical and Vocational Education and Training (SED-TVET) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2016). Penyusunan Pola Tata Kelola BLUD SMK. *Deutsche Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*.
- Syahrul. (2010). Pengembangan Model Asesmen Kompetensi Siswa SMK dalam Konteks Pembelajaran Berbasis Kerja di Industri. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 14(32), 246–268. <https://doi.org/10.21831/PEP.V14I2.1081>
- Tamam, B. (2018). Reorientasi Pendanaan Pendidikan Dalam Membangun Mutu Sekolah. *Misykat Al-Anwar Jurnal Kajian Islam Dan Masyarakat*, 29, 35–48.
- Tinus, A. (2019). The Role of Maju School Principals in Curriculum Development



- to Realize an Excellent and Independent School. *Advances in Social Science, Education, and Humanities Research*, 349(1), 620–622. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.1.78>
- Waluyo, I. (2011). Badan Layanan Umum Sebuah Pola Baru Dalam Pengelolaan Keuangan Di Satuan Kerja Pemerintah. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 9(2), 1–15. <https://doi.org/10.21831/jpai.v9i2.962>
- Wibowo, N. (2015). Upaya Memperkecil Kesenjangan Kompetensi Lulusan. *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan*, 23, 45–50.
- Wibowo, N. (2016). Upaya Memperkecil Kesenjangan Kompetensi Lulusan Sekolah Menengah Kejuruan dengan Tuntutan Dunia Industri. *Jurnal Pendidikan Teknologi Da*, 23, 45–50.
- Zainudin, I., Suwachid, & Rohman, N. (2012). Mempersiapkan Lulusan Memasuki Dunia Kerja Siswa SMK Negeri 5 Surakarta Tahun Ajaran 2011/2012. *Jurnal Pendidikan Vokasi*.

